

## **CASO DE ANÁLISIS DE TOMA DE DECISIONES**

Olga Ojeda Servián, María Teresa Moro Martínez

Por fin, María y Olga formaban parte del mismo equipo de trabajo: Equipo de Seguimiento Institucional en el Departamento de Centros, en el Servicio de Protección de Menores. El viernes debían dar respuesta a Ángela, sobre si iba a ser admitida en el Programa de Alta Intensidad.

La gestión de este programa es una de las encomiendas que lleva este equipo, de la Delegación de Educación, Deporte, Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la provincia andaluza. Cada minuto que pasaba pensaban que la mejor decisión era una diferente. A pesar de haber sopesado los pros y contras de admitir a la chica, y haber hablado con su coordinadora, no lo tenían nada claro.

Eran muy conscientes de que esa decisión marcaría el futuro de esta joven, y no podían posponerlo más.

### **1. UN POCO DE LA CARRERA PROFESIONAL DE AMBAS**

Olga se había incorporado a la Administración hacía un año. Cargada de ilusión y ganas, era su primer trabajo. Además, cumplía con un sueño, trabajar en el Servicio de Protección de Menores. Trabajadora Social de vocación y que sentía un especial vínculo al colectivo de menores. Se negaba a aceptar que la Administración solo “eran papeles”. Era imposible que esa Administración que la Constitución contemplaba como expresión democrática de la voluntad popular que se encuentra al servicio objetivo de los intereses generales ( y ella bien lo sabía porque lo había estudiado durante dos años opositando), pudiese ser algo tan burocrático. ¿Cómo va a ser que algo que persigue fines tan maravillosos sea tan aburrido?

Aprobó, se incorporó y ocupó su primer puesto: Técnica en el Equipo de Menores Extranjeros No Acompañados. ¡Qué ilusión! Menores combinados con “el mundo”. Otras culturas, con lo que le gustaba viajar... sonaba genial y no parecía que pudiese haber mejor comienzo. Además, estos niños y niñas debían haberse enfrentado a situaciones súper complejas. ¡Qué ganas de aprender! Pero... se encontró de bruces con la realidad: durante todo este año, aprendió mucho, a la par que se entristeció mucho. Lo que le decían se confirmaba: con carácter general, las labores como trabajadora social en este equipo se resumían a tramitar expedientes, como si fuese una administrativa, y no es que tuviese nada en contra del personal administrativo, sino que era trabajadora social y esperaba desarrollar otro tipo de funciones, como la intervención directa con estos menores.

De sus dilemas y lucha interna ha sido partícipe María. El momento desayuno, que llevaban casi un año compartiendo, se convertía en el espacio para compartir reflexiones y pareceres sobre su quehacer diario, la Administración y la vida. ¡Tenían muy buena sintonía!

María es psicóloga del Departamento de Centros desde hace dos años y medio, habiendo consolidado de forma reciente su plaza. Sin embargo, su carrera profesional había sido de lo más variopinta. Había trabajado en distintos ámbitos en lo público y en lo privado, conocía lo que era la precariedad laboral. Había pasado de ser autónoma hasta bregar con jefes y jefas de todo tipo, equipos y profesionales, o no tan profesionales, compañeros y compañeras

muy diferentes, encontrándose siempre rodeada de personas con más años de experiencia que ella.

Es la primera vez, desde que finalizó la carrera hace 16 años, que lleva tanto tiempo en un mismo puesto de trabajo ¡todo un récord! Pero justamente la trabajadora social de su equipo, su mentora en este puesto de trabajo, expertísima profesional y mejor compañera, lleva 18 meses de baja y no vuelve al puesto. En este tiempo, María se había ocupado de todas las tareas del equipo, y aunque adora su trabajo y no le pese, está sobrecargada, desea tener una compañera; pero, después de sus experiencias anteriores, le gustaría que fuese alguien capaz, con criterio propio, que al menos cumpla con sus estándares de lo que es mínimamente aceptable.

En este contexto, Olga recibe una propuesta de cambio de Departamento. ¿A dónde podrían hacerle ese ofrecimiento? Estaba claro: al Departamento de Centros. No tuvo que pensar mucho la respuesta, sentía que estaba estancándose en el puesto que se encontraba y quería seguir creciendo y aprendiendo. Además, ¿Quién iba a ser la compañera de Equipo? No podía ser otra: María. Una profesional como la copa de un pino, con experiencia, organizada, perfeccionista, empática, sensible..., además de persona maravillosa. Su compañera de desayunos y fatigas. ¡No podía pintar mejor! Así que, sin pensarlo dos veces, dijo sí. Sin duda, había llegado el momento del cambio.

Por otro lado, María se sentía pletórica, ya no estaría tan sola e iba a poder enfrentarse a las tareas y decisiones de trabajo “en equipo” ¡por fin! Además, la ilusión era mayor si pensaba que su nueva compañera iba a ser nada más y nada menos que Olga... esto había aliviado todas sus incertidumbres. Pese a intuir que, en un principio, supondría una responsabilidad añadida mientras su nueva compañera pudiese aprender y ser independiente, estaba muy entusiasmada. Olga era capacidad, rapidez, avidez y generacionalmente más tecnológica. Era la persona más resolutiva que había conocido en mucho tiempo, daba un aire fresco a todo y podía aportarle una perspectiva diferente a su trabajo, además de tener ya sintonía personal, ¿qué más podía pedir?

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL DILEMA.**

Por fin, María y Olga trabajan juntas en el Departamento de Centros. Este Departamento es el encargado de coordinar todos los centros de protección de menores de la provincia. Además, también se encargan de gestionar el Programa de Alta Intensidad, parte que más disfrutan de su trabajo.

El Programa de Alta Intensidad, conocido coloquialmente como mayoría de edad, son pisos de autonomía para jóvenes procedentes del sistema de protección de menores que, una vez cumplen dieciocho años, carezcan de apoyo familiar, de vivienda y de recursos personales, sociales y económicos necesarios para llevar una vida independiente. En ellos, se les proporciona alojamiento y manutención, así como sus necesidades formativas y sociolaborales, mediante un itinerario individualizado para su integración personal, social y laboral que han de completar en un año, con el apoyo y seguimiento del equipo de profesionales.

Quien lo solicite debe demostrar ser una persona con mucha motivación, dispuesta a convivir en un grupo reducido, que sepa gestionar la autonomía o al menos esté dispuesta a aprender a gestionarla, cumplidora con las normas de convivencia en el recurso y comprometiéndose, a poner todo de su parte para lograr los objetivos de inserción de este.

Dentro de las funciones que conlleva la gestión del Programa, se encuentra el proceso de selección de los y las jóvenes que van a participar en él. Esta es la parte más bonita, ya que se tiene contacto directo con las personas usuarias, estudiando su expediente, conociéndolas personalmente, y participando de su proyecto de vida, introduciéndoles en una nueva etapa de sus jóvenes vidas, y haciendo seguimiento directo de sus logros. Olga ya ha podido tener los primeros acercamientos al procedimiento con casos muy claros de jóvenes resilientes con los que el nuevo equipo no ha tenido duda alguna en el momento de su selección. ¿El resultado? Es muy reconfortante comprobar como quiénes desde su más tierna infancia han sido víctimas de negligencias, maltrato o abusos logran alcanzar esta etapa.

Pero el número de plazas existentes es reducido y no hay cabida para todas las solicitudes. A este equipo le toca decidir quién entra y quién no, teniendo en cuenta numerosas variables. Deben tener siempre presente el objeto del Programa y aunar diferentes criterios, desde cumplir con la máxima ocupación de los recursos, decidir qué candidaturas están capacitadas para vivir independientemente, hasta que se evidencie quién va a aprovechar mejor esta oportunidad; sin poder olvidar nunca al grupo de convivencia. Es por esto que el Departamento tiene definido un estricto procedimiento técnico, para guiarse en la toma de decisiones. Aunque, por otro lado, se flexibiliza según los casos concretos y el estado de los recursos en un momento dado.

María conoce bien que este encargo no es siempre una tarea grata. En ocasiones no hay plazas suficientes, o los jóvenes no muestran capacidad para vivir mínimamente de manera autónoma o de funcionar en grupo de convivencia solos, sin educadoras y educadores, dejando fuera del Programa a jóvenes que necesitan aún más un apoyo para lograr algún día vivir de manera independiente. También hay casos en los que su objetivo es continuar sus estudios, siendo incompatible con un empleo a tiempo completo, que tanto hasta el momento le han costado. Pero... ¿en qué situación se deja a una persona que cumple 18 años, joven y vulnerable, a la que le ha costado tanto esfuerzo llevar una vida normalizada, que hasta el momento ha tenido un hogar pero que ha de abandonar el centro el día que cumple 18 años? Aunque el procedimiento ayude, no es sencillo discernir cual es la mejor opción, o al menos, la menos mala, y de esto Olga estaba cada vez dándose más cuenta.

Otro de los conflictos a los que se enfrentan diariamente, es la lucha con la intención política. Las directrices desde Dirección General son claras: que no queden plazas vacías, y esto, en muchas ocasiones, no coincide con la realidad o valoración técnica y, menos, con el objeto del programa.

Por si fuera poco, las decisiones que toma este equipo no gustan a todas las personas implicadas. Se generan situaciones incómodas o verdaderos conflictos entre distintos profesionales de los recursos de alta intensidad, de los centros de protección de menores o equipos de menores referentes del caso, que son compañeras y compañeros del Servicio, lo

que genera grandes quebraderos de cabeza, presiones, malas caras, etc. ¡Ponerse en los zapatos de este equipo no es nada fácil!

Una cosa es el Procedimiento, la gestión del programa, los criterios técnicos, etc., y otra muy diferente son las capacidades y las habilidades personales para abordar esta tarea de toma de decisiones. María ha aprendido a gestionar estas situaciones de la mejor manera posible, haciendo grandes esfuerzos afianzar sus decisiones y por explicarlas a las personas implicadas. Sabe que es parte importante de la transmisión de conocimiento que conlleva el puesto de trabajo. Ahora le toca a Olga recoger todo ese conocimiento. Su compañera está convencida de que sabrá emplear sus propias estrategias personales, pero, sobre todo, confía en que aprenderán la una de la otra, y podrán aligerar el peso que esta toma de decisiones genera.

### **3. NUEVA CANDIDATA: ÁNGELA.**

Miércoles 19 de febrero de 2020. María y Olga reciben un informe sobre Ángela, una chica que quiere acceder al Programa que ellas gestionan.

En este informe se refleja cómo Ángela nació dentro de una familia desestructurada.

*Con tan solo un año, sus dos hermanos y ella fueron declarados en situación de desamparo, asumiendo la tutela la Junta de Andalucía y, siendo acogidos en un centro de protección de menores. Dos años más tarde, Ángela fue adoptada por una familia junto a su hermana. ‘Tuvo una infancia buena, siendo una niña amable y simpática’. Estudió hasta finalizar la educación secundaria obligatoria sacando buenas notas, y ahora le gustaría continuar su formación reglada y acceder a estudios universitarios.*

*Cuando tenía 17 años entabló una relación sentimental con un chico, tomando distancia de su familia. Cuando Ángela cumple la mayoría de edad se marcha a vivir con su pareja, con quien mantiene una relación de dependencia emocional total. En ese momento abandonó sus estudios. Ha sido víctima de violencia de género, ha sufrido tanto agresiones físicas como psicológicas. Al poco tiempo quedó embarazada, exponiendo a su hija a una situación de riesgo. Además de la situación de maltrato vivida, las condiciones higiénicas y sanitarias en las que vivía eran muy precarias, y rompió con sus redes de apoyo familiar, dejando de tener contacto con sus padres. Al nacer su hija y, ante la situación de riesgo en que se encontraba la menor, se declaró el desamparo legal de ésta a sus 9 meses, asumiendo la tutela la Junta de Andalucía, y siendo acogida temporalmente por los padres adoptivos de Ángela.*

*Ángela rompió su relación, y se encontró con dos opciones: volver al domicilio familiar con sus padres adoptivos y su hija, o acceder a otro recurso en el que pudiese empezar de cero. Rechazó la primera oferta negándose a volver a casa de sus padres, y a los pocos meses entró en un recurso residencial de una Entidad Sin Ánimo de Lucro, en el que se da apoyo a mujeres en situación de exclusión y vulnerabilidad.*

*Al principio su evolución fue muy positiva en el recurso, incluso retomó los estudios con cierta motivación, pero al poco tiempo su progreso decae y ya no está avanzando en ninguna de las áreas de intervención. Por si fuera poco, se encuentra inmersa en una relación tóxica de nuevo.*

*Según aparece en el informe de derivación, la joven carece de habilidades en sus relaciones con sus iguales que finalizan con actitudes pasivo-agresivas, protagonizando distintos conflictos y graves problemas de convivencia en el recurso en el que se encuentra. Por otro lado, mantiene actitudes inadecuadas en distintos contextos, y no sabe manejar situaciones sociales con la madurez normativa a su edad, y por ello, tras iniciar unas prácticas como dependienta de un comercio, la empresaria prescindió de ella en menos de una semana por su comportamiento contestatario y constantes faltas de respeto. Por si fuera poco, Ángela necesita supervisión de los aspectos más básicos como es su higiene personal a pesar de tener casi 18 años, y en el programa no hay nadie que se encargue de hacerlo y si, en general, no sabe cuidarse sola, tanto menos llevar las labores domésticas de manera autónoma, aunque podría aprenderlo en el programa.*

Tras leer toda la información proporcionada, María y Olga se reúnen y comentan el informe. Ambas están de acuerdo en que en el informe no se resalta realmente el interés en el empleo y la emancipación de Ángela, no se percibe mucha motivación. Además, arroja datos que hacen que su perfil no parezca el más adecuado para una convivencia autónoma, y menos aún para mantenerse en un puesto de trabajo. Parece que la joven muestra una actitud algo infantil e inmadura, conflictiva en sus relaciones, y con pocas habilidades para el trabajo, fantaseando además con estudiar y recuperar a su hija, sin contemplar realmente sus posibilidades actuales. Aun así, hay plazas y deciden pasar a la siguiente fase, y citan a Ángela para la siguiente fase del procedimiento: la entrevista.

Viernes, 21 de febrero de 2020. María y Olga han citado a Ángela para entrevistarla junto al recurso de mayoría de edad al que entraría. Hoy la joven está bien aseada, aunque la ropa no es del todo la adecuada a la situación y tampoco a la época del año. Aunque en un principio notan a Ángela muy nerviosa, el equipo tiene muy en cuenta lo difícil que puede ser enfrentarse a una situación así, y consiguen que se relaje.

Hablan con ella del programa a la vez que hacen por conocer sus expectativas y motivaciones. Durante la entrevista Ángela usa al principio frases cortas para contestar, y poco a poco va expresándose mejor. Preguntada por cómo se ve en su futuro, manifiesta que quiere desarrollarse profesionalmente en el ámbito del cuidado mayores o de niños. Su proyecto de vida es encontrar un empleo para poder independizarse, y estar con su hija. Da así buenas respuestas, bien preparada, realiza con éxito esta parte de la entrevista. Sin embargo, al relajarse y expresarse con mayor naturalidad, refiere su intención de volver a matricularse en un ciclo formativo para el próximo curso y compatibilizarlo con un trabajo de fines de semana. Y poder así llegar a acceder a la universidad. Por otro lado, hace pocas preguntas sobre el programa, mostrando interés únicamente por conocer como gestionará su tiempo libre, si puede encontrarse con su pareja, salir, o quedar con sus amigas. Tampoco es algo que a Olga y María sorprenda, dada su edad, aunque se extrañan de que no pregunte sobre cómo va a poder retomar las relaciones con su hija, y sobre aspectos relevantes del día a día del recurso, de la convivencia, o del tipo de actividades formativas en concreto que desde este se le ofrece. Cuando le preguntan por su experiencia en las prácticas laborales, no sabe justificar por qué finalizaron tan pronto, no aceptando su responsabilidad en lo ocurrido con la empresaria.

#### 4. LA DECISIÓN ESTÁ TOMADA.

Una vez finalizada la entrevista, con toda la información recabada, María y Olga deben tomar una decisión. ¿Dar una oportunidad a Ángela o declinar su solicitud?

Pese al tándem perfecto entre juventud y preparación de Olga, y las capacidades y experiencia de María, éstas no son suficientes para tomar la decisión con facilidad. El equipo vuelve al despacho y pone encima de la mesa toda la información que han extraído de la entrevista, además de los pros y contras de aceptar a Ángela en el programa. María y Olga coincidían en la decisión técnica a tomar, pero también coincidían en cambiar de parecer conforme analizaban el caso. Ángela no cumplía con el perfil o requisitos para acceder a este programa, pero ¿podrían prever qué ocurriría si finalmente la seleccionaban para una plaza? ¿Qué consecuencias tendría para su vida si no la seleccionaban?

La experiencia de María no ayudaba en este caso, pues sabía que para que el programa funcione bien, la joven debe estar motivada y querer trabajar duro, tener una buena predisposición para la convivencia y lo más importante, en solo un año tendría que abandonar el recurso con un trabajo y emancipada. El caso de Ángela era complicado, ya que pese a haber mostrado buena actitud durante la entrevista, parecía confundir el objeto del programa e idealizaba su situación con expectativas muy poco realistas. Sabe también que la joven no tiene recorrido en el recurso en el que se encuentra, y que su hija está temporalmente acogida con los padres de Ángela, pero es una medida temporal, y puede perderla finalmente si la joven no persevera. María no tiene claro cómo proceder y confía en la capacidad resolutoria de su compañera. Olga tampoco está del todo segura de que el recurso sea la mejor opción para la joven. Contempla como muy positivo el alejamiento de la relación tóxica en la que se encuentra inmersa o el acercamiento a su hija. Además, no ha percibido conductas infantiles durante la entrevista, pero sí cierta inmadurez respecto a su grupo de edad, viendo claro cómo mostraba más interés en salir y divertirse que en poner su vida en orden. Por otro lado, a ambas le preocupa mucho las otras jóvenes que se encuentran en el recurso, pues si generase algún tipo de conflicto en el piso, podía perjudicar el proceso del resto del grupo que estaba avanzando muy favorablemente. ¿Qué debían hacer? Eran ahora más conscientes que nunca de la responsabilidad que conllevaba su decisión en la vida de otra persona, y de lo fácil que podía ser equivocarse y errar en su voluntad de ayudar a las personas más vulnerables.

Se les estaba olvidando un pequeño detalle mientras se emocionaban valorando la situación de Ángela... ¡Dirección General! Olga y María debían tener muy presente sus directrices, estando estas bien claras: Ni una plaza libre. La realidad es que había varias plazas de chicas desocupadas en la provincia. Sin embargo, ellas no concebían el “ocupar plazas por ocupar”. Entendían que ocupar una plaza con una chica que no cumpla con el perfil del Programa puede ser perjudicial para el resto de las compañeras del recurso, además de poder dejar sin plaza a otra chica más adelante que pudiese aprovechar más la oportunidad por tener mayor disposición o motivación.

Estaban muy confusas... el final de la jornada se estaba acercando, y pronto debían tomar una decisión. Era viernes y habían acordado con enviar su decisión a Ángela esa misma mañana para que pudiese pasar el fin de semana tranquila.

Entre tanta duda, María y Olga decidieron agotar el último cartucho: compartir el caso con su coordinadora. Confiaban en que pudiese arrojar algo de luz en el asunto, pero ésta sólo les dijo una cosa “haced aquello que consideréis. Confío en vosotras como personal técnico y estoy segura de que vais a tomar la mejor decisión posible”. Pese a valorar muchísimo estas palabras, poco en claro habían sacado más allá de sentirse respaldadas en la toma de decisión.

¡Ojalá pudieran estudiar la situación de Ángela durante más tiempo, de forma más profunda, o tener una varita mágica con la que prever el futuro! Pero el tiempo se agotaba... Deciden entonces volver a repasar todos los argumentos antes de decantarse por una u otra opción: seleccionar a Ángela o no.

En primer lugar, su proyecto era estudiar y acceder a la universidad, y el trabajo dejarlo en un plano secundario, contemplaba realmente tener un trabajo de fines de semana. Desafortunadamente no coincide con los objetivos que persigue el Programa, que es la búsqueda activa de la una vida independiente. En el programa existe la posibilidad de compatibilizar estudios y trabajo, no obstante, la prioridad debe ser el trabajo.

Por otro lado, disponía de alternativa familiar, aunque no fuese la ideal para Ángela. Es ella quien ha rechazado volver con su familia adoptiva, ya que ésta sí estaba dispuesta a que su hija volviese a casa, ostentando además temporalmente la guarda de su nieta, la hija de Ángela. Regresar a su domicilio le permitiría seguir rutinas de postadolescente, poder avanzar con los estudios y continuar junto a su hija.

También recordaron su actitud: presentaba estas actitudes infantiles o inmaduras que no le permitían aceptar su realidad, fantaseaba con ir a la universidad sin haber finalizado la secundaria, pretendía trabajar los fines de semana para mantenerse a ella y su bebé, estudiar y hacerse cargo de sus cuidados.

Se encuentra en un momento de dependencia emocional, con una relación tóxica y con pocas habilidades para gestionarla, mostrando comportamientos pasivo-agresivos cuando surge algún conflicto, pudiendo generar esto muchos problemas de convivencia. Pero precisamente, podía ser una oportunidad para alejarse de su nueva relación, empoderarse y retomar las riendas de su vida.

Tras realizar este balance, María y Olga se miraron a los ojos y esbozaron una sonrisa. ¡Qué poco tiempo llevaban juntas y cómo se conocían! Sabían que coincidían en la decisión a tomar, y esto las tranquilizaba. Sin más, se dispusieron a escribir el correo electrónico oportuno para hacérselo llegar a la joven. Están convencidas de que han tomado una decisión correcta y técnicamente justificada. Y ahora.... Tocaba disfrutar del fin de semana y despejarse de la presión que habían sentido estos días.